AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Prof. José Benedito Caparros Junior

CONVERSA INICIAL

Seja bem-vinda(o) a esta aula! Nela, estudaremos elementos basilares da avaliação de desempenho. No **Tema 1**, iremos abordar o conceito mais abrangente e atual sobre avaliação de desempenho. Posteriormente, no **Tema 2**, iremos estabelecer uma ponte entre passado e presente, no que tange à gestão de organizações, estudo o qual nos dará estofo teórico e crítico sobre gestão e avaliação de desempenho. No **Tema 3**, regressaremos à atualidade e estudaremos os objetivos e os pontos frágeis da avaliação de desempenho. Na sequência, no **Tema 4**, iremos examinar alguns dos principais tipos de avaliação de desempenho. Por fim, no **Tema 5**, iremos nos debruçar sobre os métodos tradicionais de avaliação de desempenho.

Ao final desta aula, teremos adquirido as seguintes competências técnicas:

- conhecer o conceito de avaliação de desempenho, na atualidade;
- realizar reflexões críticas sobre a avaliação de desempenho, ante o fenômeno da globalização e de suas exigências;
- identificar formas de gestão obsoletas e formas de gestão contemporâneas;
- identificar os objetivos e as fragilidades da avaliação de competência, cuja intenção é deixar você ciente e atenta(o) a esse assunto;
- conhecer os principais tipos de avaliação de desempenho, bem como entender os pontos frágeis e os pontos fortes de cada um;
- conhecer os principais métodos de avaliação de desempenho, bem como entender os pontos frágeis e os pontos fortes de cada um;
- por fim, entender que a avaliação de desempenho é essencial e benéfica para a organização e seus colaboradores, desde que seja utilizada da forma correta.

Desejo-lhe boa leitura e nos vemos nas videoaulas, em que iremos comentar o conteúdo preparado para você. Até lá!

TEMA 1 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Dentre muitas variações semânticas, a palavra *avaliar* pode significar: “Determinar o valor de”; “Compreender” ou “Apreciar, prezar” (Avaliar, [2008-2020]). Por sua vez, a palavra *desempenho* pode significar: “comportamento”;

“atividade” ou “*performance*” (Desempenho, [2008-2020]). Assim, no sentido **despretensioso** dos termos, **avaliar desempenho**[1] pode significar que estamos determinando o valor de um comportamento e/ou da *performance* de algo ou alguém.

Sempre estamos avaliando o desempenho de tudo que existe e acontece ao nosso redor. Reflita um pouco e perceba que avaliamos o desempenho da economia, da política, da bolsa de valores, dos hábitos de consumo das pessoas próximas, do atendimento na padaria da esquina, do novo celular da moda, da potência do carro do vizinho, dos professores e alunos de uma determinada instituição de ensino e assim por diante. Logo, todos os dias avaliamos desempenhos de tudo, mesmo que não nos demos conta disso (Chiavenato, 2014).

Contudo, devemos também lançar mão de análises mais técnicas sobre o assunto e, consequentemente, entender alguns tipos, métodos e ferramentas de avaliações de desempenho comumente utilizadas pelas organizações. Essas avaliações podem versar sobre diversos assuntos, como o desempenho financeiro, o organizacional ou o humano. Esse último listado é o nosso objeto de estudo: o desempenho humano e sua avaliação. Portanto, passamos a falar sobre **avaliação de desempenho humano nas organizações**. Ao trazermos os estudos para esse nível técnico, estamos nos referindo à avaliação de desempenho como um processo essencial para as organizações.

Chiavenato (2014, p. 210) define a avaliação de desempenho[2] como um processo de “**apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa – ou de uma equipe – em função das atividades que desenvolve [...] e dos resultados a serem alcançados, das competências [...] e do potencial de desenvolvimento**”. Sobre uma de suas principais características, o autor afirma que “a avaliação do desempenho é **um processo dinâmico que envolve os liderados, os líderes e seus relacionamentos**[3]” (Chiavenato, 2014, p. 211).

---

[1] Inferência por nós realizada, cujas bases são apenas os significados linguísticos das palavras *avaliar* e *desempenho*. Nesse momento, ainda não se introduziu a concepção técnica sobre a avaliação de desempenho. Por essa razão, utilizou-se, antecedentemente, a palavra *despretensioso*.

[2] A partir desse momento, utilizaremos a expressão *avaliação de desempenho* para nos referirmos à *avaliação de desempenho humano nas organizações*, cuja única intenção é usar uma expressão mais abreviada.

[3] O tipo de avaliação mais observada, na prática, é aquela em que um líder avalia os seus liderados. Mas, conforme estudaremos adiante, existem outros tipos de avaliações, consideradas mais complexas e que envolvem outros atores (seus relacionamentos).

Num primeiro momento, a avaliação de desempenho pode parecer algo prepotente, visto que, aparentemente, estaríamos classificando as pessoas em boas ou más. Mas, isso não é necessariamente[4] verdade. Classificar pessoas de forma simplista e superficial não é o objetivo da avaliação de desempenho. Quando feita de forma correta e por profissionais que se dedicaram ao seu estudo, a avaliação de desempenho é algo essencial para uma organização e para os seus colaboradores.

De acordo com Guimarães, Nader e Ramagem (1998, p. 44), é "[...] por intermédio da avaliação [...] que a organização consegue **reciclar-se**, **oxigenar-se e sobreviver** em ambientes turbulentos e mutáveis". Trata-se, portanto, de uma **função estratégica para as organizações** (Guimarães; Nader; Ramagem, 1998, p. 44).

A avaliação de desempenho pode **propiciar à organização que os seus líderes e liderados criem um plano de desenvolvimento profissional**, o que ocorre por meio da escolha e aplicação de tipos e métodos de avaliação adequados a suas realidades e possibilidades. **A finalidade da adoção do processo de avaliação de desempenho é que ele possa auxiliá-los a mensurar seus pontos frágeis e fortes e, consequentemente, a propor formas de desenvolver os seus pontos frágeis e de reforçar os seus pontos fortes**.

Cabe ressaltar que outros termos podem ser empregados para se referirem à avaliação de desenvolvimento, tais como *avaliação do mérito*, *avaliação de pessoal*, *relatórios de progresso*, *avaliação de eficiência individual* ou *grupal* etc. (Chiavenato, 2014). Outro ponto a ser destacado é que a avaliação de desempenho é um processo que varia muito de organização para organização. **Os resultados obtidos por meio da avaliação de desempenho, afinal, são dados para que os gestores tomem decisões sobre remuneração, promoção e demissão e, por essa razão, eles precisam ser elaborados de acordo com a realidade e a maturidade da organização e de seus colaboradores**. Em outras palavras, não existe um único tipo e um único método que consiga resolver os problemas de todas as organizações. A institucionalização da avaliação de

---

[4] Infelizmente, por razões diversas, algumas organizações utilizam a avaliação de desempenho de forma errônea e, portanto, acabam cometendo o grande erro de **rotularem** seus colaboradores. Contudo, cabe ressaltar que os estudos apontam para formas maduras e saudáveis de avaliação de desempenho, que ajudam mutuamente organização e colaboradores.

desempenho é um caminho de autoconhecimento da empresa, o que demanda tempo e esforço. Muita cautela é exigida nessa hora.

1.1 Para refletir

Sabemos que nos encontramos em um momento histórico no qual a economia, as organizações e as indústrias estão se transformando rapidamente. Um dos principais causadores dessas mudanças é a globalização. De uma forma simples, Robert Jackson e Georg Sørense[5] (2018, p. 275) definem a globalização como "um processo de difusão e intensificação das relações culturais, sociais e econômicas através das fronteiras internacionais" e vão além, ao afirmarem que a "[...] globalização é promovida por vários fatores, sendo que o mais importante é a mudança tecnológica impulsionada pela competição econômica implacável entre as empresas" (Jackson; Sørense, 2018, p. 276).

Nessa mesma linha de pensamento, Barros Neto (2018, p. 185) argumenta que a globalização está exigindo um novo perfil de profissionais, "[...] pois agora o trabalho está em um mercado sem fronteiras cujas organizações potencializam a produtividade humana pela supremacia da tecnologia da informação". Diante disso, as organizações precisam ter seus objetivos muito bem definidos e, ao mesmo tempo, precisam de profissionais com competências[6] bem desenvolvidas. Não atender a essas exigências contemporâneas coloca em risco tanto a organização; quanto os profissionais, no mercado de trabalho.

Note que, por exemplo, "um produto pode ser desenvolvido no Brasil, pode ser produzido na Tailândia, financiado pelos Estados Unidos, ter componente da Indonésia, matéria-prima chinesa e assistência técnica indiana" (Barros Neto, 2018, p. 184). Isso é a globalização e, com certeza, as organizações e profissionais precisam ser muito competentes para atuar nesse cenário, que exige tamanha produtividade e excelência. Em outras palavras, a contemporaneidade é marcada pela implacável competição entre empresas e profissionais e em escala global, num mundo em que o novo, o diferente e a velocidade imperam.

Pormenorizadamente, a globalização não exige apenas que um novo tipo de profissional seja capaz de falar inglês ou outro idioma, mas exige que ele seja capaz de se **adaptar às rápidas mudanças sociais, culturais, ideológicas,**

---

[5] Robert Jackson é professor de ciência política na Universidade de Boston, nos Estados Unidos. Georg Sørensen é professor de ciência política na Universidade de Aarhus, na Dinamarca.

[6] *Competências* é um termo técnico e bastante comum no âmbito da gestão de pessoas. Mais adiante estudaremos esse assunto de modo mais profundo e preciso.

tecnológicas e estruturais pelas quais o mundo dos negócios está passando (Barros Neto, 2018). Ou seja, a "[...] capacidade de se adaptar às mudanças e conseguir resultados por meio da diversidade imposta por um mundo dominado pelo diferente" (Barros Neto, 2018, p. 189). Nesse cenário, cada vez mais as competências são delineadas, exigidas e mensuradas pelas organizações. **O novo perfil de profissionais precisa "[...] estar em constante aprimoramento, demonstrando interesse em tudo, e, principalmente em processos de autodesenvolvimento sempre imerso em reciclagens"** (Barros Neto, 2018, p. 190).

Em síntese, a competição entre as organizações gera tecnologias para que elas se mantenham ativas, relevantes e competitivas no mercado. Como consequência, essa conjuntura estabeleceu também um cenário mais competitivo para as pessoas, no mercado de trabalho. Buscar o autodesenvolvimento é uma das melhores alternativas para que os profissionais se mantenham relevantes no mercado de trabalho e, consequentemente, para fazer com que as organizações em que trabalham se tornem também mais relevantes e competitivas.

Essa reflexão sobre pessoas e empresas ante a globalização nos ajuda a responder a uma das grandes questões acerca da avaliação de desempenho: **onde o desempenho humano se encaixa em nossas estratégias organizacionais?** A resposta a essa pergunta é bastante simples e apostamos que você já a imaginou. Podemos responder a essa pergunta alegando que **quanto maior o desempenho humano, maior o desempenho organizacional**. Quando ocorre o aumento do desempenho, tanto por parte da organização quanto por parte de seus colaboradores, a tendência é que todos saiam ganhando. Logo, lidaremos com empresas de alto desempenho (alta *performance*) que consideram as pessoas como suas maiores fontes de vantagem competitiva.

TEMA 2 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Revisitar o passado é a melhor forma de não cometer erros já experenciados. Não somente isso: é revisitando o passado que passamos a ter mais clareza do contexto atual social, econômico e cultural no qual estamos inseridos[7]. Diante disso, é indispensável reservarmos um momento para estabelecermos uma comparação crítica do passado e do presente no âmbito em

---

[7] Nesse caso, podemos levar em consideração as reflexões sobre a globalização feitas anteriormente.

que a avaliação de desempenho humano está inserida: a gestão de empresas. Ao fazermos isso, espera-se que não cometamos erros ou lancemos mão de métodos limitados[8] de avaliação de desempenho humano nas organizações.

Peço-lhe também que perceba que, quando falamos em busca incessante por melhorias nos processos de gestão, o processo de avaliação de desempenho humano encabeça a lista de processos em constante aperfeiçoamento. Tudo que envolve comportamento humano passa por grandes revisões científicas, em curto período. Além de passarmos a utilizar cada vez mais tecnologias de ponta para investigar a psicologia humana (em seu comportamento e processos mentais), alterações na sociedade (de curto e médio prazo) também impactaram diretamente a subjetividade de indivíduos e grupos de indivíduos. Isto é, tendências comportamentais e sociais alteram-se frequentemente e isso impacta diretamente a forma de gestão das organizações.

Num passado recente[9], a avaliação de desempenho humano causava um conjunto de sentimentos negativos naqueles que eram avaliados e naqueles que avaliavam. Quando a avaliação de desempenho era mencionada em organizações, olhares incômodos e constrangidos eram facilmente observados. Isso era causado, sobretudo, pela forma como as organizações eram concebidas e conduzidas. Nesse passado recente, as organizações eram amparadas por estruturas verticais orientadas para o poder[10], isto é, por uma relação de hierarquia sólida e inflexível que delimitava, sem deixar margens a exceções, quem mandava e quem obedecia. Os colaboradores eram vistos como custo, para a organização. Os colaboradores eram avaliados de modo superficial, de modo geral e, muitas vezes, eram classificados como maus ou bons, em uma dualidade que não costumava contribuir para o ecossistema da organização. Isto é: poucos eram beneficiados por esse tipo de avaliação.

Outro fato interessante e corriqueiro observado no passado, que colaborou para muitos fracassos na avaliação de desempenho, era que o gestor (o avaliador)

---

[8] Utiliza-se o termo *limitado* para referir-se à escolha de métodos que não atendam às necessidades e/ou não estejam em consonância com a possibilidade da organização. Aqui, ressalta-se que não se faz juízo sobre qual é o melhor método, mas, sim, de que a organização precisa adotar aquele que lhe for melhor.

[9] Não objetivamos esmiuçar a história da administração e, portanto, não iremos revisitar minuciosamente as décadas passadas e as ondas e abordagens de gestão. Para que fique claro, o nosso objetivo é ressaltar as novas tendências e, por essa razão, utilizamos a expressão *passado recente*.

[10] Mesmo que nos refiramos a esse tipo de estrutura como algo passado, sabemos que, infelizmente, esse modelo de gestão ainda é muito observado na atualidade. Contudo, na atualidade essa forma de gerir é considerada, por muitos especialistas, como obsoleta.

também tinha que se preocupar com sua própria imagem, ao avaliar o subordinado[11]. Se um número elevado de subordinados sob sua gerência recebesse avaliações negativas, isso poderia dar margens a interpretações duvidosas sobre sua forma de gerir. Assim, os objetivos do gestor podiam ser diferentes daqueles que a organização estava tentando alcançar por intermédio do processo de avaliação de desempenho. Os seus objetivos poderiam estar norteados apenas para sua autopreservação.

Como consequência, pesquisadores de avaliações de desempenho precisaram se voltar para aprender mais sobre as condições que incentivam os avaliadores a usar o sistema de avaliação de desempenho. Essa preocupação dos pesquisadores conduziu a uma nova forma de avaliar o desempenho humano nas organizações, ao passo que a forma de gerir das organizações também evoluía. **Atualmente, a tendência é que as organizações sejam pensadas em estruturas mais horizontalizadas**. Os processos de trabalhos passaram a ser mais flexíveis e o uso de tecnologias da informação passou a atuar como uma força de transformação de processos. Nesse contexto contemporâneo das organizações, o indivíduo passa a ser visto como valioso recurso para a organização (Quadro 1).

Quadro 1 – Comparação entre passado e presente

PASSADO	PRESENTE E FUTURO
Estruturas verticais, orientadas para o poder.	Estruturas mais horizontalizadas, focadas em centros de negócios.
Conceitos rígidos de planejamento, controle de processos.	Flexibilidade em todos os processos de trabalho.
Indivíduo visto como custo de produção.	Uso da tecnologia da informação como força de transformação dos processos.
	Indivíduo visto como valioso recurso da organização.

Fonte: Elaborado com base em Pontes, 1999.

Como o mundo está sempre evoluindo, o sistema de gestão de desempenho também o está. Atualmente, contamos com muitos novos tipos e métodos de avaliação de desempenho, que vêm sendo implementados em muitas grandes empresas e que estão, de fato, mostrando resultados favoráveis e positivos.

---

[11] Neste tema, substituímos as palavras *líder* e *liderado* por *gestor* e *subordinado* proposital e pontualmente.

2.1 Para refletir

Vamos fazer um exercício[12] de reflexão com base na seguinte questão: **se os recursos humanos atualmente são considerados como fontes de vantagem competitiva e elementos-chave no alto desempenho organizacional, por que muitas empresas continuam a utilizar a avaliação de desempenho como ferramenta de controle e punição?** Para responder a essa pergunta, podemos argumentar que a resistência a mudanças continua viva e enraizada em muitas organizações e que, possivelmente, a avaliação de desempenho seja utilizada como uma mera ferramenta de punição de colaboradores. Nesses casos, as avaliações de desempenho podem se tornar uma simples série de insultos que matam os programas que tentam criar uma boa cultura interna (Ryan, 2016). O processo de avaliação de desempenho deve ser pensado e conduzido de modo que não seja insatisfatório ou amedrontador para as pessoas, em uma organização.

A avaliação de desempenho serve a uma série de objetivos que, consequentemente, se traduzem em uma série de benefícios para a organização. A seguir, iremos abordar alguns dos principais objetivos e os pontos frágeis da avaliação de desempenho.

TEMA 3 – OBJETIVOS E PONTOS FRÁGEIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A literatura especializada sobre avaliação de desempenho apresenta uma lista robusta de **objetivos** e **pontos francos** desse processo. Chiavenato (2014, p. 211-212), por exemplo, lista alguns dos principais **objetivos** que levam as organizações a realizarem processos de avaliação de desempenho (Quadro 2).

Quadro 2 – Objetivos da avaliação de desempenho

OBJETIVOS	DESCRIÇÃO
Atribuição de recompensas	Oportuniza uma apreciação sistemática legítima da possibilidade de obtenção de aumentos salariais, promoções, transferências e, até mesmo, desligamento de colaboradores. Em outras palavras, objetiva realizar uma avaliação por mérito.
Retroação	Permite ao colaborador que ele tenha conhecimento acerca do seu desempenho (*performance*), de suas atitudes e de suas competências. Ao receber uma

[12] Esse exercício de reflexão não deve ser utilizado em fóruns, tutorias etc. Trata-se apenas de uma provocação cuja única finalidade é incitar reflexão no leitor.

	devolutiva de seu avaliador (normalmente o gestor), esse colaborador não caminhará às cegas e, portanto, saberá como é a percepção da organização sobre o seu trabalho.
Desenvolvimento	Possibilita que o colaborador saiba exatamente quais são seus pontos fortes (elementos de que pode usufruir mais intensamente em seu trabalho) e seus pontos fracos (elementos que ele pode melhorar, com ou sem suporte da organização).
Relacionamento	Exercita o diálogo entre colaborador, seu gestor (ou avaliador) e seus demais colegas de trabalho.
Percepção	Propicia ao colaborador que ele saiba o que as pessoas ao seu redor pensam a seu respeito, bem como lhe proporciona uma melhor autopercepção.
Potencial de desenvolvimento	Concebe meios para que, com base em uma análise profunda do potencial do colaborador, programas de treinamento e desenvolvimento (T&D), sucessão, planejamento de carreira ocorram.
Aconselhamento	Oferece aos gestores ou ao departamento de gestão de pessoas informações importantes, coletadas por meio da avaliação de desempenho, para que aconselhamentos e orientações sejam realizados, para os colaboradores da organização.

Fonte: Elaborado com base em Chiavenato, 2014, p. 211-212.

Note que, quando o processo de avaliação de desempenho é norteado pelos objetivos antes mencionados (Quadro 2), cria-se uma estrutura na qual um líder pode se reunir e discutir o desempenho com cada liderado. Consequentemente, **os liderados anseiam pelos resultados de suas avaliações, e esse processo permite ao líder a oportunidade de fornecer ao liderado informações preciosas sobre seu desempenho e discutir o que é esperado de cada um**, além de se oferecer uma oportunidade para se discutir oportunidades de desenvolvimento e crescimento, na organização.

Chiavenato (2014, p. 2012) chama nossa atenção para alguns **pontos fracos** do processo de avaliação do desempenho, que, consequentemente, exigem cautela daqueles que conduzem os processos avaliativos (Quadro 3).

Quadro 3 – Pontos fracos da avaliação de desempenho

PONTOS FRACOS	DESCRIÇÃO
Punição	Quando uma avaliação de desempenho passada interfere negativamente nas avaliações futuras de um colaborador.
Burocracia	Quando a avaliação de desempenho se torna apenas um processo burocrático que **deve** ser cumprido na organização. Em outras palavras, a avaliação de

	desempenho ser reduzida a apenas uma formalidade.
Iniquidade	Quando os avaliadores de desempenho operam o processo de forma tendenciosa, criando favorecimentos dentro da organização.
Não aceitação	Quando os colaboradores avaliados não aceitam os resultados de suas avaliações.
Ineficiência	Quando as avaliações de desempenho foram construídas sobre fatores que não conduzem a nada e não agregam valor a ninguém.

Fonte: Elaborado com base em Chiavenato, 2014, p. 211-212.

Se não for bem-feita, a avaliação de desempenho pode criar uma experiência negativa tanto para o colaborador quanto para o gerente. **As organizações que fazem avaliações de desempenho por mera formalidade ou como meio para punir funcionários estão perdendo seu tempo e colocando em risco a saúde geral da organização**. Inversamente, as organizações que **incorporam avaliações de desempenho em seus planejamentos estratégicos** e as usam para implementar metas de negócios têm uma vantagem para alcançar seus objetivos e crescer com isso.

TEMA 4 – TIPOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A questão central para delimitarmos os tipos de avaliação de desempenho reside na seguinte pergunta: **quem avaliará quem?** As diferentes respostas a essa pergunta se traduzirão em diferentes tipos de avaliação de desempenho.

No senso comum, a avaliação de desempenho é sempre realizada por uma única pessoa: o líder, que avalia o liderado. Entretanto, "[...] **essa não é a única forma de se avaliar um funcionário. Aliás, essa não é considerada como das mais avançadas embora, quando feita da forma correta, funcione muito bem**" (Alvarães, 2015, p. 11). Ao explorarmos as possibilidades de condução da avaliação de desempenho, invariavelmente encontraremos alguns dos tipos existentes de avaliações de desempenho. Mas, antes, cabe ressaltar que a adoção dos tipos de avaliações irá depender de vários fatores internos da organização, dos quais destacamos:

- cultura organizacional;
- cargos avaliados;
- recursos envolvidos;
- objetivos esperados;

- nível de maturidade da organização no que tange aos seus sistemas de gestão.

Com os avanços nos sistemas de gestão e em termos de maturidade organizacional[13], impulsionados pelas mudanças[14] estruturais do mercado, uma pluralidade de tipos de avaliação está surgindo (Pontes, 2016). Ou seja, as avaliações de desempenho vão se tornar sistemas cada vez mais complexos e abrangentes, não se restringindo à possibilidade de o líder avaliar o liderado.

A seguir, serão discutidos os tipos de avaliação de desempenho com mais destaque na literatura e na prática de gestão de pessoas, com base em quem faz a avaliação.

4.1 Autoavaliação

Como sugere o termo, **a *autoavaliação* é o processo em que o colaborador revisa seu próprio desempenho**. É uma oportunidade para ele avaliar seus próprios pontos fortes e frágeis. **Por meio da autoavaliação, o colaborador pode refletir melhor sobre suas competências**. Ela pode ser entendida também como um tipo de avaliação de desempenho que permite ao avaliado ter um momento de autoconhecimento.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 215), "**muitas organizações estão tentando desenvolver esquemas de autoavaliação para suas equipes**". Na autoavaliação, o departamento de gestão de pessoas e os líderes avaliadores elaboram um questionário e o entregam aos colaboradores a serem avaliados. Os critérios de avaliação considerados entre gestor e departamento de gestão de pessoas, que constarão nesse questionário, deverão estar em consonância com os valores e objetivos da empresa, além de em acordo com as expectativas condizentes com o cargo do colaborador a ser avaliado. Como sugestão, ele também pode fazer uma lista de suas realizações ao longo do ano e refletir sobre os pontos fortes e frágeis de cada uma delas.

---

[13] Podemos entender a expressão *maturidade organizacional* como o estado da organização que não oferece resistência às mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais, bem como o estado daquelas que conseguiram superar obstáculos internos (falta de capital para investir em avaliações e novas formas de gerir, falta de conhecimento técnico, falta de mão de obra qualificada e assim por diante).

[14] Lembre-se do que estudamos sobre globalização e sobre o cenário altamente competitivo que esse fenômeno gerou para organizações e profissionais.

Quadro 4 – Prós e contras da autoavaliação

PRÓS	CONTRAS
✓ Permite a autorreflexão por parte dos liderados a serem avaliados, incentivando a autonomia sobre o próprio desempenho. ✓ Minimiza a sensação negativa, que pode ser gerada nos liderados avaliados, de estarem sendo julgados.	✓ É necessário um grau de maturidade por parte dos colaboradores a serem avaliados, já que existe o risco de que seus pontos frágeis e fortes sejam mascarados ou supervalorizados.

Fonte: Elaborado com base em Alvarães, 2015; Pontes, 2016; Chiavenato, 2014.

Em resumo, a autoavaliação permite que os colaboradores vejam seu desempenho, puxando para si parte da responsabilidade da avaliação. No entanto, para que ela seja concluída com sucesso, o colaborador precisa ter uma compreensão aprofundada de como esse processo é feito e sobre qual é o seu papel e responsabilidades na organização. Esse envolvimento incentiva os colaboradores a se esforçarem ainda mais e, portanto, gera benefícios para todas as partes.

4.2 Avaliação de 90 graus

Dentre as formas de avaliação de desempenho existentes, uma das mais conhecidas e antigas é a avaliação de 90 graus. **Nesse tipo de avaliação de desempenho, somente o líder e o liderado estão envolvidos. Em outras palavras, a avaliação de 90 graus é uma estrada de mão única**.

Quadro 5 – Prós e contras da avaliação de 90 graus

PRÓS	CONTRAS
✓ O líder avaliador tende a ser aquele que melhor conhece os membros de sua equipe (liderados avaliados). ✓ O líder avaliador tende a ser aquele que melhor conhece os indicadores de desempenho esperados de cada função, na sua equipe. ✓ Existe uma certa garantia de uniformidade entre os critérios de avaliação a serem aplicados no momento da avaliação.	✓ A proximidade entre o líder avaliador e o colaborador avaliado pode interferir na avaliação, causando supervalorizações de julgamento. ✓ O desgaste da relação entre líder avaliador e liderado avaliado pode prejudicar o resultado da avaliação. ✓ Em alguns casos, o gestor e os seus colaboradores podem estar distantes, como em equipes que realizam teletrabalho, o que dificulta uma observação mais apurada do desempenho.

Fonte: Elaborado com base em Alvarães, 2015; Pontes, 2016; Chiavenato, 2014.

Chiavenato (2014) argumenta que, no plano ideal, tal como ocorre com a autoavaliação, o líder deve contar com o apoio[15] do departamento de gestão de pessoas para que os métodos[16] e os critérios de avaliação sejam estabelecidos. Para o autor, "o gerente não tem conhecimento especializado para projetar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação das pessoas", uma vez que "a área de GP entra com a função de *staff* de montar, acompanhar e controlar o sistema, enquanto cada gerente mantém sua autoridade de linha avaliando o trabalho" (Chiavenato, 2014, p. 215).

4.3 Avaliação de 180 graus

A avaliação de 180 graus **é realizada em conjunto entre líder avaliador e liderado avaliado**, "[...] ou seja, a ferramenta de avaliação **é analisada ao mesmo tempo e discutida pelos dois**. Trata-se de uma rica possibilidade de troca, com transparência, clareza e objetividade" (Conheça, 2020). Esse processo de avaliação dos funcionários começa com a etapa de autoavaliação, em que o funcionário preenche um formulário que lhe foi concedido, dando classificação adequada a si mesmo. Após a conclusão dessa etapa, o líder discute a autoavaliação do liderado em uma reunião de revisão. **Uma vez que todas as informações são acordadas por ambas as partes, a avaliação é finalizada**.

Quadro 6 – Prós e contras da avaliação de 180 graus

PRÓS	CONTRAS
✓ Fonte importante de troca, de comunicação. ✓ Clareza, transparência e objetividade.	✓ Insatisfação do colaborador ao entender que foi avaliado somente por seu gestor direto. ✓ Falta de destreza do gestor no papel de avaliador.

Fonte: Elaborado com base em Alvarães, 2015; Pontes, 2016; Chiavenato, 2014.

Claramente, um sistema de avaliação de desempenho eficaz é fundamental para manter sua organização funcionando sem problemas e bem-sucedida, o que exige, se a escolha do método for a avaliação de 180 graus, que haja uma boa relação interpessoal e comunicação entre líder avaliador e liderado avaliado.

[15] A gestão de pessoas, nesse tipo de avaliação, não participa ativamente na avaliação, apenas oferece auxílio técnico para se elaborar o sistema avaliativo (para escolha de métodos, critérios a serem avaliados, periodicidade da avaliação etc.).
[16] Começaremos a estudar os métodos no próximo tema desta aula.

4.4 Avaliações de 360 graus

A avaliação de 360 graus é o tipo de avaliação de desempenho no qual **o avaliado recebe *feedbacks* de diversas fontes**[17] **ao seu redor**. Conforme ensina Chiavenato (2014, p. 215), dela "[...] participam [...] o gerente, os colegas e pares, subordinados, clientes internos e externos, fornecedores, enfim, todas as pessoas ao redor do avaliado em uma abrangência de 360º". Nesse tipo de avaliação, **é considerada também a avaliação que o próprio colaborador faz de si mesmo**. Esse tipo de avaliação produz resultados, *feedbacks* bastante ricos, uma vez que as várias competências e objetivos do avaliado passam a ser avaliados por diferentes pontos de vistas e em vários contextos. Em outras palavras, "[...] como os *feedbacks* advêm de fontes diversas, garantem uma compreensão mais clara do comportamento do indivíduo na organização" (Pontes, 2016, p. 36).

Contudo, "ficar na berlinda [...] recebendo um verdadeiro tiroteio de todos os lados não é nada fácil para o avaliado. Este se torna muito vulnerável se não tiver a mente educada, aberta e receptiva para o sistema" (Chiavenato, 2014, p. 215). No Quadro 7 são listadas algumas vantagens (prós) e desvantagens (contras) acerca desse tipo de avaliação.

Quadro 7 – Prós e contras da avaliação de 360 graus

PRÓS	CONTRAS
✓ Evita-se o viés de opiniões pessoais. ✓ Maior credibilidade (triangulação de diferentes fontes). ✓ O avaliado recebe o *feedback* de todos aqueles que são afetados por seu trabalho. ✓ O avaliado tem a possibilidade de conhecer as expectativas de todos os envolvidos no seu dia a dia de trabalho quanto ao seu desempenho	✓ Requer um nível de maturidade profissional mais elevado, sobretudo da chefia, que deverá estar aberta a receber críticas. ✓ Alto custo e tempo demandados

Fonte: Elaborado com base em Alvarães, 2015; Pontes, 2016; Chiavenato, 2014.

A eficiência desse tipo de avaliação tem feito com que ele ganhe cada vez mais destaque nas organizações. Hoje, há organizações com "[...] estruturas mais flexíveis, nas quais se vê com bons olhos a possibilidade do funcionário ser

[17] Vide nota de rodapé número 3.

avaliado pelos seus superiores, colegas de trabalho e subordinados, quando for o caso" (Conheça, 2020).

TEMA 5 – MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para Chiavenato (2014, p. 2017), "**há uma variedade de métodos para avaliar o desempenho humano**. Avaliar o desempenho de [..] pessoas nas organizações utilizando critérios[18] de equidade e justiça e, ao mesmo tempo, estimulando-as não é tarefa fácil". Diante disso, são muitas as organizações que se debruçam, normalmente em equipes heterogêneas, sobre eleger métodos a serem adotados e, até mesmo, adaptá-los às suas necessidades e capacidade financeira e operacional.

Não somente isso: podemos nos referir aos métodos tradicionais e aos métodos contemporâneos de avaliação de desempenho. **Mesmo que, num plano ideal, a literatura especializada sobre o tema recomende a utilização dos métodos contemporâneos para se realizar avaliações de desempenho, sabemos que eles, nem sempre, poderão se encaixar nas diversas realidades das inúmeras organizações**. O melhor método é aquele que é institucionalizado em consonância com as possibilidades da organização e que seja implementado e conduzido de forma madura. Por essa razão, iremos nos debruçar, nesse momento, sobre o estudo dos métodos tradicionais de avaliação, que ainda se fazem muito presentes.

Quadro 8 – Principais critérios utilizados nos métodos tradicionais de avaliação de desempenho

HABILIDADES E NECESSIDADES	COMPORTAMENTOS	METAS E RESULTADOS
Conhecimento do cargo	Desempenho da tarefa	Quantidade de trabalho
Conhecimento do negócio	Espírito de equipe	Qualidade do trabalho
Pontualidade	Relacionamento humano	Atendimento ao cliente
Assiduidade	Cooperação	Satisfação do cliente
Lealdade	Criatividade	Redução de custos
Honestidade	Liderança	Rapidez nas soluções

[18] Majoritariamente, utiliza-se o termo *critérios* em vez de *competências*, ao se tratar dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho. O termo *competências* é, majoritariamente, utilizado a respeito dos métodos contemporâneos de avaliação de desempenho. Ressalta-se também que o termo *competências* possui um conceito próprio, que estudaremos nos próximos conteúdos. Portanto, a partir deste momento e até o final desta aula, não utilizaremos o termo *competências*.

Apresentação pessoal	Hábitos de segurança	Redução de refugos
Bom-senso	Responsabilidade	Ausência de acidentes
Capacidade de realização	Atitude e iniciativa	Manutenção do equipamento
Compreensão de situações	Personalidade	Atendimento de prazos
Facilidade de aprender	Desembaraço	Foco em resultados
Atitude pessoal	Prontidão	Aprimoramento técnico

Fonte: Elaborado com base em Chiavenato, 2014, p. 217.

A adoção de um método, bem como de um tipo de avaliação de desempenho é algo estratégico para as organizações. Por isso, **as avaliações de desempenho devem ser realizadas periodicamente**. Assim, as avaliações podem propiciar que os colaboradores atuem da forma como deveriam, bem como localizar quaisquer fragilidades e, caso necessário, corrigi-las[19]. Embora existam vários métodos usados para avaliar o desempenho dos colaborados, alguns mais modernos, o método das escalas gráficas ainda é descrito como uma escolha popular, devido a sua simplicidade.

5.1 Método das escalas gráficas

O método de avaliação de desempenho baseado em escalas gráficas consiste na criação de um **formulário de avaliação[20] ou tabela de avaliação de dupla entrada**: com fatores de avaliação (linhas) e graus de avaliação (colunas). Portanto, o método das escalas gráficas constitui-se de um formulário de avaliação de desempenho composto de fatores[21] de avaliação previamente definidos e graduados pela organização.

[19] Não devemos confundir **corrigir** com **punir**. Corrigir é encontrar meios para que as fragilidades do colaborador sejam superadas. E isso acontece com o apoio da organização.
[20] Podemos entender **formulários** e **tabelas** como ferramentas as quais podem ser características de um determinado método de avaliação de desempenho.
[21] "Os fatores de avaliação são os critérios relevantes [...] para avaliar o desempenho dos funcionários" (Chiavenato, 2014, p. 217).

Figura 1 – Exemplo de formulário construído com base nas escalas gráficas

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (quantidade de trabalho realizada)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do trabalho (perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhecimento mais do que necessário	Conhecimento suficiente	Conhecimento de parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação (relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colaboração normal	Pouca colaboração	Nenhuma colaboração
Compreensão de situações (capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Satisfatória capacidade de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
Criatividade (capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre tem excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias
Realização (capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapacidade de realizar

Fonte: Chiavenato, 2014, p. 218.

Primeiramente, os responsáveis por pensar, implementar e conduzir a avaliação de desempenho na organização devem definir quais serão os “[...] fatores de avaliação do desempenho que servirão como instrumento de aferição e comparação dos funcionários envolvidos” (Chiavenato, 2014, p. 217). Os fatores elencados devem representar comportamentos e atitudes valorizados e úteis à organização, refletidos nas qualidades dos colaboradores que se pretende avaliar.

Posteriormente, deve-se trabalhar com os graus de avaliação, que são as entradas das colunas do formulário ou tabela de avaliação. Ou seja, cada fator elencado deve ser decomposto em graus, majoritariamente em cinco graus de variação: ótimo, bom, regular, sofrível e fraco. Assim, as escalas de variação do desempenho dos avaliados podem ser aferidas com mais precisão.

Quadro 9 – Prós e contras das escalas gráficas

PRÓS	CONTRAS
✓ Facilidade para planejar e construir o formulário de avaliação. ✓ Facilidade para explicar o funcionamento e a aplicação desse método. ✓ Visão gráfica e global dos fatores eleitos como prioritários para a organização. ✓ Facilidade para comparar resultados de diferentes avaliados.	✓ Resultados superficiais sobre o desempenho dos colaboradores. ✓ *Hallo efect*: efeito de generalização (quando o avaliado recebe “bom” em um fator, a tendência é que receba “bom” nos demais fatores também). ✓ As características pessoais são categorizadas e generalizadas. ✓ O liderado avaliado não participa desse método de avaliação.

	✓ Avalia-se apenas o desempenho passado.

Fonte: Elaborado com base em Chiavenato, 2014, p. 218.

É comum se observar a aplicação desse método de avaliação de desempenho no tipo de avaliação de 90 graus, que é aquele em que o líder avalia o desempenho de seu liderado. Mas, caso haja desejo e maturidade, as organizações podem lançar mão de outros tipos de avaliação.

5.2 Método da escolha forçada

O método de avaliação de desempenho baseado em escolha forçada consiste na criação de um **formulário composto por blocos de frases descritivas**, as quais focam em certos aspectos do comportamento humano. É muito comum que o formulário avaliativo seja composto por seis blocos, cada um com aproximadamente quatro frases descritivas.

Figura 2 – Exemplo de formulário construído com base na escolha forçada

Avaliação de desempenho

Nome: ______________________ Cargo: _______ Departamento: ______________________

Abaixo você encontrará blocos de frases. Marcar com um "x" na coluna ao lado: o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e o sinal "-" para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixar nenhum bloco sem preencher duas vezes.

	nº	+	-		nº	+	-
Apresenta produção elevada				Dificuldade em lidar com pessoas			
Comportamento dinâmico				Tem bastante iniciativa			
Tem dificuldade com números				Gosta de reclamar			
É muito sociável				Tem medo de pedir ajuda			
Tem espírito de equipe				Tem potencial de desenvolvimento			
Gosta de ordem				Toma decisões com critério			
Não suporta pressão				É lento e demorado			
Aceita críticas construtivas				Conhece o trabalho			
Tem boa aparência pessoal				Nunca se mostra desagradável			
Comete muitos erros				Produção razoável			
Oferece boas sugestões				Tem boa memória			
Decide com dificuldade				Expressa-se com dificuldade			

Fonte: Chiavenato, 2014, p. 219.

Chiavenato (2014) ensina que **a dinâmica de aplicação desse método consiste em o avaliador escolher até duas frases descritivas, em cada bloco, que mais representam o comportamento do avaliado**. Além de exemplos de

frases descritivas e divisão em blocos, a Figura 2 apresenta também uma instrução para o preenchimento desse formulário avaliativo.

Quadro 10 – Prós e contras da escolha forçada

PRÓS	CONTRAS
✓ Evita a generalização (*hallo efect*), durante a avaliação. ✓ Diminui a influência pessoal/subjetiva do avaliador. ✓ Não necessita de grandes treinamentos para que os líderes passem a utilizar esse método de avaliação de desempenho.	✓ Complexidade para a criação do formulário avaliativo. ✓ Não proporciona resultado final global. ✓ Técnica pouco conclusiva dos resultados dos avaliados. ✓ O liderado avaliado não participa desse método de avaliação.

Fonte: Elaborado com base em Chiavenato, 2014, p. 218.

O tipo de avaliação de 90 também é majoritariamente observado no método de escolha forçada. Mas, da mesma forma como ocorre com o método de escalas gráficas, e caso haja desejo e maturidade, as organizações podem lançar mão de outros tipos de avaliação.

5.3 Método dos incidentes críticos

O método de avaliação de desempenho baseado em incidentes críticos consiste na **observação e registro sistemático de comportamentos dos colaboradores** (Pontes, 2016). Sublinha-se que “**o método não tem a preocupação de avaliar as situações normais, mas, sim, os extremos do comportamento, tanto positivos quanto negativos no trabalho**” (Pontes, 2016, p. 72). Esse método não exige a criação de um formulário ou tabela complexa, apenas é necessário que o líder avaliador observe seus liderados em avaliação e registre pontualmente seus comportamentos extremos positivos e seus comportamentos extremos negativos, de preferência com certa riqueza de detalhes. A Figura 3 apresenta exemplos de registros positivos e negativos de um mesmo liderado avaliado.

Figura 3 – Exemplo de emprego do método de incidentes críticos

Exemplo de Relatório Negativo

Nome: Unidade:	
DATA	**INCIDENTE CRÍTICO**
8/jan.	Não foi cortês com um cliente ao telefone, quando este reclamava de um produto com defeito. O cliente telefonou para o líder, efetuando reclamação do atendimento.
18/jan.	Não forneceu com exatidão informação requerida pelo cliente, quanto ao prazo de entrega da mercadoria, e foi ríspido em novo telefonema desse cliente, gerando reclamação, por escrito, do cliente quanto ao atendimento prestado.

Exemplo de Relatório Positivo

Nome: Unidade:	
DATA	**INCIDENTE CRÍTICO**
18/fev.	Resolveu um problema complexo de defeito do produto "Z", elevando a margem de segurança em sua utilização de 95 para 100%, o que mereceu elogios dos clientes e da imprensa.
30/mar.	Apresentou um projeto de melhoria do produto "N", que reduziu o tempo de fabricação de 20 para 10 horas.

Fonte: Pontes, 2016, p. 73.

Quadro 11 – Prós e contras do método dos incidentes críticos

PRÓS	CONTRAS
✓ Consegue avaliar os desempenhos extremos, positivos ou negativos. ✓ É uma metodologia de fácil criação, implementação e execução.	✓ Deixa os aspectos normais do desempenho humano passarem batidos, ou seja, não serem avaliados. ✓ Por se prender apenas aos poucos aspectos que se demonstram extremos, esse tipo de método tem uma grande chance de produzir resultados parciais ou tendenciosos.

Fonte: Elaborado com base em Chiavenato, 2014, p. 218.

É importante que a execução dos registros seja realizada pelo líder, ou seja, conforme o tipo de avaliação de 90 graus, pois, teoricamente, o líder é a pessoa mais próxima do liderado, e que, consequentemente, possui mais subsídios para realizar tais anotações dissertativas.

REFERÊNCIAS

ALVARÃES, A. **Avaliação de desempenho**. [S.l.]: [S.n.], 2015.

AVALIAR. In: DICIONÁRIO Priberam da Língua Portuguesa. [S.l.]: Priberam, [2008-2020]. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/avaliar>. Acesso em: 18 nov. 2020.

BARROS NETO, J. P. O perfil do profissional globalizado. In: KUAZAQUI, A. (Org.). **Relações internacionais**: desafios e oportunidades de negócios no Brasil. São Paulo: Literare Books International, 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CONHEÇA 10 tipos de avaliação de desempenho. **Sólides**, 5 fev. 2020. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/tipos-de-avaliacao-de-desempenho/>. Acesso em: 18 nov. 2020.

DESEMPENHO. In: DICIONÁRIO Priberam da Língua Portuguesa. [S.l.]: Priberam, [2008-2020]. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/desempenho>. Acesso em: 18 nov. 2020.

GUIMARÃES, T. de A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, nov./dez. 1998. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7775/6374>. Acesso em: 18 nov. 2020.

JACKSON, R.; SØRENSE, G. **Introdução às relações internacionais**: teorias e abordagens. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 13. ed. São Paulo: LTr, 2016.

RYAN, L. **Reinvention Roadmap**. Dallas: BenBella Books, 2016.